

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

JORDI CANALS*

La brusca irrupción de Internet y de las nuevas tecnologías en la empresa, y la globalización de los mercados de capitales han planteado a las empresas un nuevo reto, hasta ahora, menos prioritario: la necesidad de encontrar nuevas vías para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, la consideración del crecimiento como objetivo empresarial puede resultar, en ocasiones, algo perverso, debido, entre otras razones, a la prioridad que en la nueva economía se asigna a ciertos modelos tecnológicos adoptados por las empresas y al relativo descuido del papel de las personas capaces de diseñar aquellos modelos. En este trabajo se muestra que el crecimiento de la empresa es importante, pero que una evaluación adecuada de su potencial de crecimiento exige una consideración más seria y profunda de las personas y de las raíces humanas que definen el contexto de la innovación en la empresa.

Palabras clave: empresa, crecimiento, tecnología, personas.

INTRODUCCIÓN

UNA DE LAS características fundamentales de la denominada nueva economía es la importancia que directivos, profesionales del mundo de la empresa e inversores conceden a las empresas con un potencial elevado de crecimiento.

De hecho, un cambio llamativo en los mercados bursátiles ocurrido recientemente es que las acciones de empresas con grandes posibilidades de crecimiento -principalmente, empresas con modelos de negocio basadas en Internet- han tenido y van a seguir teniendo una prima considerable en el

*Jordi Canals es Profesor Ordinario del IESE (Barcelona).

precio. Este es un cambio importante porque, durante muchos años, los inversores juzgaban como empresas de mayor interés aquellas que destacaban por la calidad de la gestión y la capacidad de cumplir expectativas de resultados. *General Electric*, *Chase*, *Coca-Cola* o *Procter&Gamble* eran algunas de estas empresas en Estados Unidos. Sin embargo, un cambio en las expectativas de crecimiento en algunas de ellas -como ha sido el caso de *Procter&Gamble* o *Coca-Cola*- junto con la emergencia de ciertas empresas basadas en Internet y sus posibilidades de crecimiento, han provocado que los inversores y los directivos dejen de considerarlas como empresas de primera.

Una pregunta esencial a la hora de considerar estas realidades es la fiabilidad de las estimaciones de crecimiento que formulan los analistas de bancos de inversión y que influyen, directa e indirectamente, sobre las decisiones de inversión o desinversión de muchas personas. En efecto, una recomendación -normalmente basada en informes serios y exhaustivos sobre una empresa- puede provocar cambios importantes en la co-

tización presente y futura de la misma.

De otra parte, la excepcional acogida de empresas basadas en Internet como *Amazon*, *e*Trade* o *AOL* no radica sólo en la tecnología, sino, principalmente, en las posibilidades de crecimiento que Internet aporta a negocios tradicionales o a nuevos negocios. Sin embargo, la evaluación del potencial de estas empresas se realiza por procedimientos realmente poco sofisticados. Algunos fondos de capital riesgo suelen tener en cuenta tres grandes conceptos: el propio concepto de la empresa, el sector y sus clientes, y el equipo humano. Sin embargo, el modo de evaluar cada una de estas variables deja aún mucho que desear.

Si bien desde un punto de vista cuantitativo la evaluación del sector y del propio concepto de la empresa pueda ser sencilla, no deja de estar sometida a una incertidumbre enorme. Sin embargo, el problema es aún mayor cuando se habla del equipo humano. En bastantes ocasiones, el análisis de las fortalezas y debilidades del equipo directivo no deja de ser algo simple e insuficiente.

En este trabajo pretendemos subrayar que en la nueva economía dominada por las nuevas tecnologías y el potencial de creación de nuevos conceptos de empresa que Internet permite, el papel de las personas y de los equipos de dirección es mayor que nunca. Aunque el peso de la tecnología en este cambio sea enorme, la revolución digital coloca de nuevo a la persona en el centro del debate y, muy en particular, en el centro de la dirección de las empresas, tanto de las más tradicionales como *General Electric*, *Philips* o *Volkswagen*, como de los paradigmas de la nueva economía como *AOL* o *Charles Schwab*.

En la nueva economía, la valoración de las empresas deberá tener más en cuenta que nunca la solidez, profesionalidad y calidad humana de los equipos de profesionales, y, por consiguiente, la realidad de la empresa como comunidad de personas. En efecto, los objetivos de crecimiento o de creación de valor para el accionista perderán importancia, porque los modelos financieros carecen de valor predictivo cuando se aíslan del contexto humano y político de la em-

presa, o, como ocurre en estos momentos, cuando la incertidumbre debida al cambio tecnológico es máxima.

De otra parte, la evaluación de empresas que plantean nuevos conceptos de negocio debe ir más allá de una simple valoración de los equipos directivos tal y como se formula en la realidad, que, en muchos casos, no deja de ser un apéndice engorroso a un análisis financiero y comercial que sigue constituyendo para muchos el eje de la valoración de las empresas.

Este trabajo pretende reconsiderar el papel de las personas y de los equipos de dirección en las empresas de alto crecimiento y discutir su centralidad en el proceso de crecimiento, por encima de la tecnología o de otros factores. Este análisis no se centrará en la realidad ontológica de las personas y de su naturaleza, ni en sus fines, que el autor supone como la primera y más fundamental razón por la que las personas constituyen el núcleo esencial de cualquier proyecto empresarial. Más bien, el análisis se centra en un aspecto más modesto, que consiste en observar el papel de los

340

equipos humanos y, en particular, el papel de la alta dirección de una empresa, en la orientación de su crecimiento y evolución futura.

Más allá del aprovechamiento de ciertas oportunidades de crecimiento a corto plazo, la supervivencia a largo plazo de la empresa en la nueva economía depende, más que nunca, de la calidad de las personas que la integran, del contexto interno en el que tiene lugar la innovación en la empresa, de la capacidad de aquellas personas para plantear conceptos de negocio que sirvan mejor a los clientes -y que no sólo se planteen como un modo de extraer más valor- y del diseño de ambientes de trabajo que contribuyan a atraer y retener a profesionales excelentes.

En particular, los equipos de alta dirección tienen una capacidad de influencia sobre el futuro de la organización que va más allá de la definición de una estrategia. En efecto, son las personas quienes crean y conciben nuevos conceptos de empresa, es decir, nuevos modos de organizar la actividad económica -con un uso más o menos intenso de las

tecnologías- y de servir a sus clientes reales o potenciales. Además, los equipos humanos y, en particular, los equipos de alta dirección tienen un impacto en la generación de estos conceptos de empresa y, en general, en cualquier proceso de innovación, a partir de la influencia que tienen en la determinación del contexto interno de la empresa.

La estructura de este trabajo es la siguiente. En la próxima sección discutiremos la importancia del crecimiento de la empresa para la propia empresa. A continuación, efectuaremos un análisis y una valoración de algunas concepciones clásicas del crecimiento de la empresa. Seguidamente, plantearemos un modelo antropológico de la empresa a partir del cual se pueda comprender mejor el fenómeno del crecimiento. Seguidamente, analizaremos la importancia de los equipos humanos en dos dimensiones concretas del crecimiento de la empresa. En primer lugar, estudiaremos la generación de nuevos conceptos de empresa orientados a servir a clientes con planteamientos innovadores; en segundo lugar, examinaremos el papel de la alta dirección en la

determinación del contexto interno de la empresa, contexto que influye decisivamente en la innovación.

LA IMPORTANCIA DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

LA INTENSIFICACIÓN de la rivalidad global en muchos sectores de la economía y la emergencia de nuevos modelos de negocio basados en las tecnologías de la información han cambiado el contexto de muchas empresas en numerosos países. Para algunas, este cambio de contexto ha supuesto un estancamiento o un declive, como ha sido el caso de *General Motors* o *Digital* en estados Unidos, *Siemens* o *Crédit Lyonnais* en Europa o *Nissan* y *Nomura* en Japón, por citar solamente algunas empresas más conocidas.

Por el contrario, en este nuevo contexto, han aparecido nuevas empresas, con nuevos modos de hacer y de servir a sus clientes finales, que han desbordado las expectativas más optimistas. *Cisco*, *Dell* o *Sun Microsystems* son algunas de las de más reciente crea-

ción, pero otras empresas más tradicionales como *General Electric* o *Intel* han conseguido situarse y avanzar por esta senda.

Una de las diferencias principales entre las empresas estancadas o en declive y las que se expanden no es la innovación, la tecnología o el grado de globalización. En algunos casos, entre las primeras existen pioneros tecnológicos como *Digital* o *Siemens*, u organizaciones verdaderamente globales como *General Motors* o *Nissan*. Por consiguiente, ni la tecnología ni la globalización explican la diferencia de comportamientos. En cambio sí podemos observar que unas crecen y otras no lo hacen, y deberemos preguntarnos por qué el crecimiento es importante y cuáles son los factores que lo inducen. Sin duda, la tecnología y la globalización pueden tener una contribución importante al crecimiento, pero, a la luz de la experiencia de aquellas conocidas empresas, no pueden ser la única explicación.

Debemos subrayar que el crecimiento de la empresa no es un objetivo *per se*. La empresa es una organización for-

mada por personas que, con la contribución de diversos recursos (tecnológicos o financieros), pretende servir a los clientes mediante bienes o servicios diferenciados y generar el mayor valor posible en este proceso. El crecimiento no es, por tanto, el objetivo final.

Sin embargo, el problema aparece cuando una empresa no crece, o crece de modo poco sólido –por ejemplo, mediante guerras de precios, o mediante productos que difícilmente generan una mayor lealtad de los clientes–. Esta situación puede indicar que sus productos y servicios conectan poco con sus clientes actuales o potenciales y sus necesidades o aspiraciones. Una empresa que no crece puede encontrar una explicación rápida a su problema argumentando que el mercado está estancado. Sin embargo, en bastantes casos, la ausencia de crecimiento muestra que la empresa no es capaz de llegar a nuevos clientes o no consigue diseñar y ofrecer nuevos productos o servicios que marquen la diferencia. Por consiguiente, el crecimiento no es un objetivo de la empresa. El crecimiento puede ser un medio para alcanzar otros ob-

jetivos. Sin embargo, su ausencia prolongada puede ser un síntoma de declive futuro.

La necesidad de crecer es especialmente aguda en los países de Europa Occidental, con economías maduras, tasas de crecimiento anual del PIB más bien modestas y elevado desempleo. Parece evidente que la solución a estos problemas pasa por la creación de empleo, un proceso que sólo impulsan las empresas –grandes o pequeñas– que tienen proyectos de futuro.

La nueva teoría del crecimiento económico también arroja luz sobre el reto del crecimiento de la empresa. Tal y como expresa Paul Romer, la lección más importante del nuevo enfoque es que el factor clave en el crecimiento no es el capital, o las materias primas, sino activos como el conocimiento o los procesos internos de las empresas. Esto hace que las posibilidades de crecimiento de las empresas sean enormes (Lessard *et alia*, 1998).

No obstante, no puede olvidarse que el crecimiento de la empresa es un fenómeno complejo y elusivo. Como señalan Geroski y Machin (1992), el

crecimiento es un proceso idiosincrático de cada empresa: depende de su historia, recursos e innovaciones. De otra parte, las tasas de crecimiento de las empresas son altamente impredecibles, de manera que las pautas que se observan son de difícil generalización.

Desde el punto de vista de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no sólo por la posible repercusión en el valor de la empresa, sino por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a medio plazo. Seguidamente, discutiremos algunas de ellas.

LA ATRACCIÓN DEL TALENTO PROFESIONAL

Las empresas no pueden conseguir otros objetivos que aquellos que la calidad profesional y personal de sus colaboradores permitan alcanzar. La correlación empírica entre talento y éxito empresarial es difícil de mostrar; sin embargo, la experiencia de muchos altos directivos revela que la contratación y desarrollo de buenos profesionales es su tarea básica. Algunas empresas conocen esta realidad muy

bien y sus altos directivos dedican mucho tiempo al proceso de contratación y desarrollo de profesionales.

Sin embargo, la atención que algunos altos directivos dedican a esta tarea es sólo uno de los factores indispensables. Aquellos saben que las empresas deben poder ofrecer un entorno amable y exigente, buenas oportunidades de carrera y proyectos de futuro, es decir, proyectos que puedan impulsar el crecimiento de la empresa. Si la alta dirección no muestra entusiasmo sobre el futuro de la empresa, o no impulsa nuevos proyectos de crecimiento, su capacidad de atraer personas valiosas se verá perjudicada.

LA NECESIDAD DE CAPTAR RECURSOS FINANCIEROS

La capacidad de captación de recursos financieros y, lo que es más importante, de lograr que los posibles inversores consideren a la empresa en cuestión como una empresa con futuro, es otra razón por la que el crecimiento es importante, especialmente en empresas que cotizan en bolsa o desean hacerlo.

Los inversores evalúan sus decisiones en función de di-

versas variables. Una de ellas es la rentabilidad sobre recursos invertidos. Sobre esta variable inciden numerosos factores, pero es indudable que la capacidad de crecimiento saneado que tiene la empresa es uno de los más importantes. En el fondo, el valor añadido que la empresa pueda generar en el futuro es función directa de los nuevos proyectos de crecimiento que la empresa planee para asegurar su supervivencia.

EL RIESGO DE SUSTITUCIÓN Y EL RIESGO DE IMITACIÓN

El dilema que numerosas empresas deben afrontar no es crecimiento versus estancamiento. Por el contrario, el dilema es crecimiento y renovación versus declive. La razón es que en todos sectores se producen fenómenos de sustitución e imitación de productos o servicios que pueden poner en serio peligro la supervivencia de la empresa.

El fenómeno de la sustitución tiene lugar cuando aparece en el mercado un nuevo producto que sustituye en calidad y precio a otros productos existentes. Este es un fenómeno que suele aparecer en la fase de madurez de un

producto. La empresa que ya se halla en ella, si no reacciona para generar nuevas ideas con las que servir a los clientes, puede quedarse desplazada del mercado debido a la mayor capacidad de innovación o al mejor servicio de otras empresas.

Un caso clásico es el de IBM y su entrada tardía en el sector de ordenadores personales. Estos ordenadores, una vez conectados en red, podían suplir satisfactoriamente el concepto de “mainframes” en el que se basaba el negocio de IBM. El ordenador personal, sin embargo, parecía que podía adaptarse mejor a las necesidades de empresas pequeñas, y especialmente, llegar al gran público.

El líder en el sector de informática, IBM, no fue la primera empresa en entrar en el negocio de ordenadores personales. Por el contrario, la empresa no consideró inicialmente este nuevo segmento dentro del sector. El resultado fue una serie de oportunidades de negocio que IBM perdió debido al efecto sustitución, en algunos casos, de los “mainframes” por ordenadores per-

sonales de otras empresas competidoras conectados entre sí.

Un fenómeno parecido, aunque de naturaleza distinta, es el de la imitación. Este surge cuando las empresas de un sector tienden a comportarse en el mercado de manera similar. En el sector del automóvil en Europa, que puede considerarse un sector maduro, en el que el mercado apenas crece –excepto en el pico del ciclo económico–, las empresas han adoptado estrategias parecidas de aumento de capacidad para mejorar su productividad. Sin embargo, este aumento de capacidad en plantas más modernas no siempre ha venido acompañado de un cierre de las plantas menos productivas.

El resultado ha sido un exceso de capacidad, guerras de precios y unos resultados mediocres, debido a la tendencia a la imitación de las acciones de los competidores.¹ En el fondo, cuando todas las empresas tienden a hacer lo mismo, a adoptar la imitación como forma de conducta, no hay renovación y los resultados tienden también a ser muy parecidos y, lamentablemente, no siempre positivos.

LA SUPERACIÓN DE LA MENTALIDAD DE SECTOR MADURO

La idea de maduración del producto se ha trasladado con cierta facilidad al sector y se habla así de sectores maduros. Este es un concepto inadecuadamente utilizado. La madurez como concepto empresarial se refiere al producto, que intenta satisfacer las necesidades de unas personas y no tanto a un sector. Puede hablarse de empresas o sectores con productos maduros, pero no de empresas maduras o sectores maduros². Normalmente, una empresa madura es una empresa anquilosada, que no crece, debido a los productos que tiene, pero que podría crecer con un enfoque de negocio diferente.

La preocupación por el futuro, por el modo de afrontarlo, por los enfoques posibles de crecimiento, son un modo concreto de luchar (y, por tanto, de superar) contra la mentalidad del sector maduro.

Una empresa que tiene un modo activo de afrontar el futuro, de reflexionar sobre nuevas formas y avenidas de crecimiento, es una empresa cuyo enfoque no consiste sólo

en reducir costes, sino en descubrir nuevos modos de servir a sus clientes, de integrar a los empleados, o de ofrecer un mejor retorno a la inversión de los accionistas. Esta es la mejor mentalidad para reinventar un sector y abandonar el síndrome de los supuestos sectores malos o poco atractivos.

Swatch, la empresa suiza de fabricación de relojes ofrece un ejemplo sobre el modo de superar esta mentalidad. Las décadas de los años 1960 y 1970 fueron años de declive para las empresas suizas fabricantes de relojes. Sus productos dejaron de ser innovadores, eran considerados caros por muchos compradores, y su cuota de mercado a nivel mundial decayó, frente a competidores norteamericanos y japoneses. A finales de los años 70 parecía que las empresas suizas estaban destinadas a tener una presencia minoritaria en este sector, quizá reservándose solamente el segmento más alto del mercado. Sin embargo, se veían incapaces de penetrar, con productos típicamente suizos, en el segmento del mercado masivo, que era el que estaba creciendo.

La experiencia de *Swatch* muestra que el poder de las ideas siempre es superior al de supuestas industrias maduras o de empresas sin futuro. Para poner este objetivo en práctica, la dirección de la empresa diseñó una nueva estrategia basada en algunos puntos esenciales. El primero era diseñar sistemas de producción más eficientes y de mayor calidad. Parte de la nueva competencia de las empresas suizas procedía de Japón, cuyas empresas ofrecían productos a precios bajos, con costes inferiores. El segundo elemento consistió en reforzar la imagen de diseño, calidad y elegancia de los relojes suizos, frente a los nuevos productos procedentes de Asia, incluso en relojes de gama media o baja.

Con este enfoque, *Swatch* logró no sólo frenar el declive del sector y de la propia empresa, sino transformar el sector y regenerar la empresa hasta convertirla en referencia de uno de los esfuerzos más serios que la industria europea ha hecho para innovar y mejorar su capacidad de sobrevivir a largo plazo.

EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA: ALGUNOS ENFOQUES CLÁSICOS

EL CRECIMIENTO de la empresa es un fenómeno cuyo tratamiento académico ha sido parcial, limitado y casi siempre con una perspectiva reduccionista. En los próximos subapartados analizaremos los enfoques clásicos que permiten considerar este fenómeno, así como sus limitaciones; en la siguiente sección plantearemos los requisitos que debe contemplar un modelo más comprensivo del crecimiento de la empresa en el que el papel de la persona y de los grupos humanos resulta decisivo.

EL ENFOQUE MICROECONÓMICO DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Tradicionalmente, la teoría microeconómica ha considerado la empresa como un agente decisor que tiene unos objetivos específicos, normalmente, maximizar beneficios. Las empresas, en los modelos microeconómicos, son instituciones homogéneas, que tienen objetivos claros y que ocultan las características esencialmente diferentes de las

personas que las integran, sus recursos y capacidades.

Según este enfoque, la empresa se limita a una mera función de producción que el empresario o el alto directivo intenta optimizar. En este contexto, la empresa es un mecanismo que asigna recursos de manera eficiente, de modo similar a como lo hace el mercado.³

Por esta razón, este enfoque se interesa por los equilibrios estáticos a corto plazo; por ejemplo, cómo cambia la producción si cambia el coste variable de un recurso productivo. Sin embargo, el tratamiento que este enfoque hace de la evolución de la empresa y la eficiencia a largo plazo es una mera prolongación del análisis a corto plazo. En efecto, a largo plazo, se supone que la función de costes de la empresa es distinta de la función de costes a corto plazo, quizás porque algunos de los costes a largo plazo dejan de ser fijos.

Esta concepción de la empresa impide una visión más comprensiva del proceso de expansión empresarial. En el fondo, el crecimiento, según este enfoque, no es más que el

348

resultado del ajuste de la empresa a un supuesto tamaño óptimo. Esta explicación puede ser correcta en algunos casos, pero es, esencialmente, incompleta. Como veremos después, el crecimiento puede responder a una reacción o ajuste a una eficiencia óptima deseada, pero no es su causa ni su principal explicación.

Por su parte, la moderna teoría de juegos ha intentado formalizar de modo más refinado el proceso de toma de decisiones relativas a cuestiones como la ampliación de capacidad, la entrada o salida de ciertos sectores o la elección de una tecnología sobre otra⁴. Sin embargo, éstos son modelos que sólo asumen la racionalidad neoclásica en los agentes que deciden. En estos modelos -al igual que en los modelos económicos más tradicionales-, la empresa sigue siendo una caja cerrada, en la que las personas que la integran o sus capacidades desempeñan un papel casi nulo.

LA TEORÍA DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA DE PENROSE

En su trabajo *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), Penrose ofrece la primera ex-

plicación comprehensiva del proceso de crecimiento de las empresas. Su propósito es apartarse del enfoque microeconómico, que entiende el crecimiento de la empresa como una mera cuestión de ajuste a un tamaño supuestamente óptimo.

Para ello, pretende basar su teoría del crecimiento empresarial en la teoría dinámica del desarrollo económico que había formulado algunos años antes Schumpeter (1934). Este autor describe al emprendedor como un agente que percibe oportunidades en el entorno que otros no son capaces de observar.

Según Penrose, el factor que explica el crecimiento de la empresa es el proceso de acumulación de recursos en el tiempo. Así, subraya que la empresa no es una función de producción, sino un conjunto de recursos. La heterogeneidad de estos recursos hace que las empresas sean distintas entre sí.

Los directivos son el principal recurso disponible que se halla detrás de la expansión de la empresa. De hecho, este recurso es tan crítico que su limitación o ausencia es el prin-

cial freno al proceso de expansión de la empresa.

La contribución de Penrose es importante, pues ha sido la primera en ofrecer una visión más amplia del proceso de crecimiento empresarial y, además, ha sido el punto de partida de la denominada teoría de la empresa basada en los recursos.

Sin embargo, esta teoría presenta algunas limitaciones. La primera consiste en que los recursos directivos son esenciales en cualquier empresa, si bien no son los únicos y, en ocasiones, no son los decisivos. Por seguir con las personas, en empresas intensivas en tecnología, el conocimiento (y las capacidades para utilizarlo de manera adecuada) no se halla, en ocasiones, entre los directivos, sino entre los equipos de desarrollo de nuevos productos o los equipos comerciales en estrecho contacto con los clientes.

Una segunda limitación de este enfoque es que los recursos son un inductor esencial del crecimiento, pero no son el único: la interacción entre recursos internos, el entorno de la empresa y la capacidad de adaptación de las per-

sonas a nuevos contextos resulta crítica (Henderson y Mitchell, 1997) y no se puede olvidar en un modelo que ofrezca una explicación plausible del proceso de crecimiento empresarial.

EL ENFOQUE DE LA TEORÍA EVOLUCIONISTA

Nelson y Winter (1982) pretenden explicar la evolución temporal de la empresa intentando identificar aquellos factores que inciden en esa evolución. Este proceso dinámico es gobernado por rutinas o procesos que orientan a las personas que trabajan en una organización sobre las decisiones o acciones que deben tomar en cada circunstancia.

De acuerdo con esta perspectiva, el crecimiento tiene límites, no tanto por la posible escasez de recursos disponibles, como señalaba Penrose, sino por la dificultad intrínseca de adaptación al cambio que surge cuando las rutinas han sido eficaces durante un largo periodo de tiempo. Por tanto, el verdadero límite al crecimiento no es la abundancia o escasez de recursos, sino las rutinas, el modo de trabajar con la información y el conocimiento acumulado

350

por la organización en el transcurso del tiempo, factores todos ellos que dificultan los cambios en el comportamiento de las personas⁵.

Nelson y Winter efectúan una aportación original y rica sobre la evolución de la empresa. Sin embargo, no la plantean con la pretensión de explicar el fenómeno del crecimiento, ni de sus factores inductores. De otra parte, el papel central de las rutinas no puede apartar a un segundo plano la capacidad de innovación y de cambio que las personas, al utilizar su libertad creativa, pueden desarrollar en su trabajo en una empresa.

EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA

CUALQUIER explicación sobre el crecimiento de la empresa exige una definición de la empresa. Consideramos que una empresa es una organización que, mediante la contribución profesional y personal de individuos, pretende servir a clientes actuales o potenciales, contribuir a la creación de valor económico en este proceso y

ofrecer oportunidades de mejora personal y profesional a sus colaboradores.

Siguiendo a Pérez López (1993), se puede afirmar que la calidad de una empresa depende del modo en que ésta consigue tres objetivos simultáneamente: la eficacia, es decir, la capacidad de lograr objetivos, entre otros, objetivos de tipo económico; la atraktividad, es decir la capacidad de la organización para plantear retos de interés a sus miembros y que éstos los perciban como tales; y la unidad, es decir, la capacidad de generar en sus colaboradores una identificación con la misión de la organización. Estos tres objetivos reflejan, respectivamente, las dimensiones económica (dimensión de eficacia), sociológica (dimensión de atraktividad) y ética (dimensión de unidad) de una empresa.

Mientras que las dimensiones económica y sociológica de la organización han sido ampliamente examinadas en la literatura sobre dirección de empresas, no ocurre lo mismo con la dimensión ética. Desgraciadamente, muchas personas asumen en la actualidad de manera explícita o implícita una concepción de la empresa

articulada en torno a la eficacia; si bien esta resulta imprescindible, la confusión entre fines y medios que se deriva de aquel planteamiento desfigura la realidad de las cosas (Llano, 1999). De hecho, la dimensión ética es una condición de supervivencia de la empresa tan decisiva como la dimensión económica y, sin embargo, su importancia se tiende a despreciar por la vía de la indiferencia, que acaba siendo el peor de los desprecios.

Este tratamiento de las dimensiones de la empresa permite situar el fenómeno del crecimiento en una plataforma más sólida y estable. El crecimiento no es un objetivo unilateral a conseguir por la empresa. En este sentido, si fuera así, el crecimiento caería dentro de la categoría de objetivos de corte económico, des-cuidando otros de naturaleza sociológica o ética.

Para entender el crecimiento en este contexto, es conveniente traer a colación una concepción alternativa del propósito de la empresa. Una formulación de estas características debe incluir lo que la empresa desea hacer y, por tanto, los objetivos que tiene

en los planos económico, sociológico y ético. El olvido de alguna de estas dimensiones reduce el valor integrador que todo propósito pretende alcanzar. De hecho, la prueba de la consistencia y solidez de un propósito no consiste en asegurar tanto la eficacia máxima, sino el logro de la unidad en la organización en el proceso de conseguir la mayor eficacia que resulte factible.

La unidad expresa el grado de identificación de los miembros de la organización con la eficacia organizativa. Esta identificación acaba orientando su acción en la organización a partir de motivos trascendentes, que va más allá de los motivos extrínsecos -incentivos externos- o intrínsecos -de mejora personal-. La unidad es un valor tan decisivo que acaba definiendo, no solamente la calidad del propósito, sino también la propia misión de la institución.

A partir de esta concepción de la empresa podemos plantear un modelo del crecimiento de la misma basado en esta perspectiva antropológica. El modelo que aquí presentamos ha sido elaborado con detalle a partir de esta concepción y del estudio de varias do-

cenos de empresas con credenciales de crecimiento muy claras durante los últimos años⁶.

Este modelo consta de cinco elementos que definen el crecimiento: el contexto externo de la empresa, el contexto interno de la empresa, los recursos y capacidades, el desarrollo de nuevos conceptos de negocio y las decisiones estratégicas de crecimiento propiamente dichas. Este modelo no sólo explicita algunos factores que van más allá de los modelos reduccionistas de corte económico o sociológico, sino que, además, permite colocar el objetivo del crecimiento en un contexto más amplio.

Así, la dimensión económica del crecimiento queda expresada mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas; la dimensión sociológica mediante el desarrollo de recursos, capacidades y competencias diferenciales de la organización y el desarrollo de nuevos conceptos de negocio orientados a servir a clientes; la dimensión ética mediante la creación de un contexto interno que ayuda a lograr la unidad de la organización, al tiempo que permite convertir el crecimiento en un

proceso sostenible a medio plazo.

Desgraciadamente, tanto en la literatura académica sobre crecimiento de la empresa como en la evaluación práctica del crecimiento -por ejemplo, por parte de analistas de inversiones- el énfasis y el núcleo del análisis suele girar alrededor de la dimensión económica del crecimiento. En los próximos apartados destacaremos las características que definen las otras dimensiones del crecimiento. Estas dimensiones resultan imprescindibles para una mejor comprensión de su proceso: la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de empresa, de una parte, y la definición del contexto interno de la empresa, de otra. La consideración de estos elementos resulta crucial para cualquier valoración que se efectúe de las posibilidades de crecimiento de la empresa, al tiempo que constituye una condición para que aquel crecimiento sea sostenible.

CRECIMIENTO E INNOVACIÓN: LA CREACIÓN DE NUEVOS

MODELOS EMPRESARIALES

EN NUMEROSAS ocasiones, por empresas innovadoras entendemos aquellas que son capaces de lanzar al mercado productos verdaderamente novedosos y rompedores, como es el caso de *SAP*, *Sony* o *Apple*. Sin embargo, en los últimos años, empresas como *Nokia*, *Dell* o *Disney* han desarrollado modelos de empresa que van más allá del lanzamiento de un producto o servicio innovador. Se trata de ir a las raíces que permiten que el árbol de la innovación crezca, no sólo mediante productos finales –algo así como las ramas del árbol–, sino que su modo específico de organizar las actividades –lo que podríamos denominar el tronco del árbol– sea diferente, eficiente y contribuya a la creación de valor para los clientes⁷.

La noción de concepto de negocio que presentaremos en esta sección comparte algunos elementos con ciertos conceptos previos definidos en el campo de la estrategia de la empresa. Así, Drucker (1994) ha propuesto la denominada teoría de la empresa, concepto

que incluye todas las hipótesis y supuestos que una empresa tiene respecto de su entorno, misión y competencias diferenciales. Por su parte, Hamel y Prahalad (1994) proponen la idea del punto de vista sobre el futuro del sector, así como las acciones que una empresa puede desarrollar para influir en ese futuro. Asimismo, presentan el concepto de arquitectura estratégica que indica el tipo de beneficios que la empresa aportará a sus clientes en el futuro, así como las competencias diferenciales que ésta necesita para hacerlo realidad.

El concepto de negocio es un modelo mental que los directivos de una empresa han desarrollado acerca del modo de servir al cliente y de organizar las actividades de la empresa (marketing, operaciones, logística, compras, etc.) para crear valor al ofrecer aquel servicio. Cualquier empresa tiene un concepto de negocio explícito o implícito. El concepto de negocio emerge de la visión que la empresa tiene sobre las necesidades de sus clientes en el futuro, la evolución de la rivalidad en el sector y el papel de la propia empresa en la configuración de éste. De

acuerdo con esta perspectiva, los directivos deciden maneras específicas de organizar las actividades de la empresa.

El proceso de crecimiento de *Nokia*, el grupo empresarial finlandés que se convirtió en la empresa líder a nivel mundial en teléfonos móviles a finales de la década de los años 90, desbancando a *Motorola* (la empresa líder durante muchos años), muestra la importancia del desarrollo de un concepto de negocio innovador.

Nokia aceleró su crecimiento en el sector de telecomunicaciones durante la segunda mitad de los años 80 con el desarrollo de nuevos productos y la decisión de aumentar su capacidad de fabricación. Durante estos años demostró ser un jugador habilidoso al establecer acuerdos de cooperación con *Alcatel* para desarrollar nuevos sistemas celulares para una red europea, y con *AT&T* para desarrollar semiconductores.

Sin embargo, a comienzos de los años 90, el posicionamiento de *Nokia* en aquel sector no era muy claro y, en términos de cuota de mercado, estaba aún por detrás de otros

fabricantes europeos, norteamericanos y japoneses.

La alta dirección de la empresa adoptó entonces algunas decisiones críticas: el compromiso de recursos adicionales para apoyar el desarrollo y la investigación en nuevos productos, y el diseño de alianzas con algunos proveedores para mejorar la calidad y expandir la capacidad de producción -problema complejo si el mercado crecía rápidamente y *Nokia* no disponía de capacidad de fabricación suficiente-, y, finalmente, la desinversión progresiva en ciertos sectores, como aparatos de televisión y ordenadores.

Esta orientación coincidió con el establecimiento del GSM, el nuevo estándar digital en telefonía para Europa. Este proceso de estandarización permitió a *Nokia* concentrar esfuerzos en el desarrollo de unos pocos modelos que pudieran ser adaptados fácilmente a las diversas frecuencias en distintas partes del mundo. *Nokia* y *Ericsson* pudieron aprovechar este crecimiento del mercado europeo y centrar su atención en el desarrollo de nuevos productos. En el extremo opuesto, *Motorola*, el líder del mercado, tuvo que

operar en un mercado norteamericano dominado por el estándar analógico. Podría pensarse que *Nokia* tuvo suerte y *Motorola* no. Sin embargo, más allá de la fortuna, *Nokia* desarrolló un nuevo concepto de negocio, que fue apoyado con el compromiso de un volumen importante de recursos. Finalmente, este concepto de negocio resultó exitoso y, sin él, la suerte de la definición de un estándar digital en Europa hubiera sido para otro.

LOS ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

El concepto de negocio comprende diversas dimensiones. El primer elemento del concepto de negocio es una visión estratégica a largo plazo. Esta visión incluye una aspiración o deseo acerca de cómo la empresa puede tener un impacto en sus clientes y en la sociedad, igual al que Henry Ford tenía al pretender que cada familia norteamericana tuviera un coche. Asimismo, aquella visión debe referirse al ámbito competitivo en el que la empresa quiere desarrollar sus actividades y definir aquellos valores corporativos propios.

El desarrollo de un punto de vista sobre el modo de servir a los clientes es un segundo elemento del concepto de negocio. Es preciso matizar que ese punto de vista debe tener en cuenta no sólo lo que la empresa podría desear hacer, sino los espacios existentes entre las expectativas de los clientes finales y la realidad de servicio de las empresas actualmente existentes. Muchas veces, al observar estos espacios entre expectativas y valor finalmente percibido por el cliente, aparecen numerosas vías de mejora, tanto para las empresas ya existentes como para las nuevas que desean entrar en el sector.

Una de las ventajas con que cuentan las nuevas empresas, en este caso, consiste en que comienzan de cero y pueden contemplar con una mirada nueva los modos de servir a los clientes, que las empresas ya existentes sólo pueden realizar con dificultad, debido al fuerte peso de la inercia y la resistencia que los miembros de una organización suelen tener hacia el cambio.

El tercer elemento es una perspectiva acerca de la naturaleza de la rivalidad en el sector, la posible emergencia

de nuevos productos sustitutos, el papel de los proveedores y la evolución del conjunto de la cadena de valor. Este punto de vista ayuda a perfilar cómo puede evolucionar el proceso de creación de valor añadido en el conjunto del sector.

El cuarto elemento de un concepto de negocio consiste en concebir el conjunto de las actividades de la empresa como un sistema integrado, es decir, como una secuencia de acciones orientadas todas ellas, no a la eficacia aislada de cada una, sino a la armonía del conjunto.

A partir de este concepto, podemos concluir que un elemento del diseño de un negocio consiste en imaginar un concepto, una configuración de la cadena de valor, no sólo como una secuencia de actividades, sino como un conjunto —más que secuencia— de actividades interrelacionadas que tienden a reforzarse mutuamente⁸.

Este enfoque tiene consecuencias importantes sobre la dirección de las personas en la organización, sobre el papel de los individuos y de los grupos de trabajo, sobre el clima y la

cultura de cooperación en la empresa, sobre el propio diseño de la organización, y, especialmente, sobre los sistemas de compensación y de control que la empresa implante. Un concepto de empresa novedoso exige que cada uno de estos elementos del diseño organizativo no sólo se adapte pasivamente, sino que contribuya a consolidar la unidad de la organización.

TECNOLOGÍA Y CREATIVIDAD EN EL DESARROLLO DE NUEVOS MODELOS DE EMPRESA

Según hemos podido analizar en el caso de *Nokia*, el desarrollo de nuevos conceptos de negocio implica nuevos enfoques de servir al cliente final y organizar las actividades de la empresa. Estos planteamientos innovadores presuponen el descubrimiento de espacios de oportunidad.

Los espacios de oportunidad son áreas potenciales para la expansión de la empresa que se definen mediante la anticipación de las necesidades futuras de los clientes, el descubrimiento de necesidades actuales de los clientes insuficientemente cubiertas, el reposicionamiento de ciertos pro-

ductos o servicios, o el desarrollo de procesos operativos más eficientes.

La definición de espacios de oportunidad resulta relevante en el caso de aquellas empresas que han mantenido posiciones de liderazgo en un sector durante varios años. Estas empresas suelen actuar con eficiencia al plantear mejoras incrementales, pero resultan ser menos diligentes al plantear cambios importantes en su concepto de negocio. Los problemas recientes de empresas como *Kodak*, *General Motors* o *Digital* son prueba de este fenómeno. Estas empresas se han aferrado a un concepto de negocio que, en algunas dimensiones, ha podido quedar obsoleto.

No resulta tarea fácil para los directivos de empresas como éstas desprenderse de sus hipótesis de trabajo, abandonarlas, y volver a formularlas desde cero. Esta dificultad es tanto mayor cuanto más clara es la posición de liderazgo de la empresa en su mercado. En último término, si hasta ahora ha ido bien, se preguntan sus directivos, ¿por qué cambiar?

La capacidad de empresas como *Nokia*, o *L'Oréal* para anticipar la necesidad de cambio, reorganizar operaciones y acelerar el lanzamiento de nuevos productos a un buen ritmo es admirable. No hacerlo -opinan algunos de sus directivos- o hacerlo a una velocidad menos rápida, podría haber supuesto el estancamiento de la empresa.

Bajo este punto de vista se esconde el supuesto de que, a menos que una organización legitime la innovación y estimule el reto de comparar nuevas ideas con viejas hipótesis, resultará difícil que pueda mantener un ritmo de innovación adecuado, especialmente en sectores en rápida evolución. El riesgo de error es alto, pero posiblemente sea aún mayor el riesgo derivado de la inacción.

El desarrollo de nuevos modelos de empresa y conceptos de negocio para afrontar el futuro es una tarea que, en cierto modo, requiere un enfoque riguroso, científico, pues exige la sistemática búsqueda y evaluación de opciones alternativas. Sin embargo, por encima de otras consideraciones, es una capacidad directiva que conduce a reflexionar de manera

sistemática sobre nuevos modos de servir a los clientes. De esta manera, el desarrollo de nuevos conceptos de negocio exige la singular combinación de análisis riguroso y creatividad. En este proceso, la tecnología desarrolla un papel singular. Sin embargo, resulta evidente que cualquiera que sea el uso de las posibilidades tecnológicas, el papel directivo y creativo de las personas sigue ocupando un papel central.

Este es un proceso complejo, en el que interaccionan muchas personas, se produce una comunicación de ideas a diferentes niveles y permite que aspectos considerados esenciales sobre la manera de funcionar que la empresa tenía hasta el momento sean puestos en tela de juicio con el propósito de mejorar constantemente.

Afrontar estas cuestiones complejas exige algo más que claridad de conceptos. Se trata de un proceso en el que la creatividad y la racionalidad de los directivos, y de todas las personas que colaboran en la empresa, deben interaccionar intensamente. En el fondo, son los directivos y sus colaboradores quienes tienen en sus manos la creación del futuro.

Este no aparece como resultado del azar, la casualidad o la aplicación de unas técnicas de planificación estratégica que señalan a la empresa lo que debe hacer. No. Si detrás de cada idea en el mundo de la empresa hay una persona, detrás de todo proceso de creación de futuro, de redefinición de los ámbitos en los que la empresa operará en los próximos años, se encuentran también una o muchas personas.

La responsabilidad de los directivos en este proceso consiste en saber estimular, dirigir y orientar adecuadamente este proceso, de manera que el *status quo* actual no llegue a frenar los procesos de renovación, cambio o mejora para la empresa. Al mismo tiempo, los directivos deben mantener ese delicado equilibrio entre la paralización de proyectos por la supuesta colisión con modos de funcionar ya establecidos y el impulso de la empresa hacia nuevos ámbitos sin un verdadero y riguroso debate sobre lo que conviene hacer.

En el fondo, el papel del alto directivo es esencial en este proceso de renovación de la empresa. No se trata de un proceso que deba impulsar el

máximo ejecutivo de una compañía, exclusivamente, —aunque sin duda su papel en esta función como en tantas otras es indispensable—, sino de un proyecto desarrollado y compartido por el equipo directivo y asumido por toda la organización.

Es cierto que este proceso de renovación puede resultar más sencillo cuando la empresa se halla en una crisis profunda, estado en el cual muchas personas aceptan la necesidad del cambio. Por el contrario, cuando la empresa va bien, cuando no parece que exista la necesidad de cambiar, es cuando el proceso de creación de futuro resulta más complejo.

Por el contrario, cuando las empresas se desarrollan y mejoran de manera continua, el proceso de cambio o de renovación de la empresa resulta mucho más complejo. En estos casos, es necesaria una cultura que facilite y estimule la necesidad del cambio permanente y un equipo de altos directivos que asuma como criterio de acción la renovación continua.

Este es el caso de empresas como *Nokia* o *Hewlett-*

Packard, cuyo proceso de renovación de productos considerados estrella forma parte de su política habitual. Si examinamos este planteamiento, podemos afirmar que resulta muy exigente, que rompe con expectativas de muchas personas de la empresa, comenzando por el equipo de ventas de aquellos productos verdaderamente exitosos. Sin embargo, si se contempla desde la perspectiva del largo plazo, de la renovación continua de la empresa, se trata de una exigencia que ayuda, sin duda, a plantear aquel proceso de manera continua.

La renovación de la empresa es un proceso complejo que ha sido estudiado desde distintos puntos de vista, y que siempre ha intentado ir más allá de la mera reestructuración de actividades. Se trata de un proceso originado, guiado e impulsado por personas con una honda inquietud por la mejora continua de la empresa, por el desarrollo de un trabajo cada día más útil en servicio de clientes y empleados.

El impulso de este proceso exige una capacidad para descubrir entre los acontecimientos presentes nuevas vías de desarrollo del futuro. Sin

embargo, junto con esta capacidad siempre útil, no puede olvidarse la importancia de un conjunto de actitudes en los directivos y, en general, en todos los colaboradores de la empresa, que facilitan enormemente el proceso de renovación empresarial. Entre éstas, destacaríamos las siguientes.

En primer lugar, una capacidad de aceptar y considerar los éxitos actuales como meramente pasajeros. El éxito empresarial no es un resultado de un conjunto de acciones planificadas: es la combinación de muchos factores, entre los cuales pueden estar aquellas acciones. Pero es también el producto de otros factores, como la reacción de los clientes y de los rivales, o la creación de una opinión pública en favor de ciertos productos, servicios o empresas.

Aquellas empresas que consideran el éxito empresarial como permanente, como un resultado merecido por los esfuerzos desarrollados, están condenadas a disfrutar de él por poco tiempo. Por el contrario, aquellos directivos que adoptan una actitud realista, humilde, que admiten que el éxito hoy no garantiza el éxito mañana, son más proclives a

volverlo a intentar y a volverlo a lograr. De ahí la importancia de esa actitud básica en empresas que quieran crear el futuro.

Una segunda característica de las empresas que crean el futuro es que sus altos directivos no son sólo ejecutivos, sino personas comprometidas con el desarrollo de las personas que tienen a su cargo. En este proceso *-mentoring-*, el directivo desempeña un papel más parecido al de un asesor o entrenador que al de un ejecutivo acostumbrado a pensar y a diseñar planes de acción para que los ejecuten otros.

Esta perspectiva tiene numerosas repercusiones en la empresa, no sólo en términos de fomentar permanentemente esa iniciativa individual, sino de permitir el desarrollo de numerosas potencialidades que todas las personas tenemos y que no siempre se expresan externamente, porque el contexto externo no ha permitido su desarrollo armónico.

Cuando se contempla este proceso en términos de entrenamiento, el sentido del éxito o del fracaso profesional adquiere un matiz muy especial.

Los llamados éxitos son siempre puntos de partida para nuevas metas, nunca metas de llegada que fomentan la auto-complacencia. Por su parte, los fracasos nunca son fenómenos irreversibles, sino experiencias específicas desde las que intentar construir un mejor futuro.

Esta perspectiva del fenómeno del éxito —y del fracaso— ayuda, indudablemente, a fomentar un ambiente en el que vale la pena probar nuevas formas de hacer, desarrollar nuevos productos, o plantear nuevos modos de servir a los clientes. Como resultado, las posibilidades de crear y de recrear el futuro de la empresa con una cierta posibilidad de éxito son mayores.

Además, este proceso ayuda a desterrar de la empresa el concepto de autocomplacencia y a imponer en ella un tipo de autoexigencia y de ambición sana para hacer las cosas cada día mejor. De hecho, estos objetivos, cuando existe un buen proceso de *mentoring*, se plantean no sólo como objetivos de la organización, sino que entran a formar una simbiosis vital con los procesos de mejora de los propios directivos.

Así, estos directivos llegan a contemplar la organización como el ámbito de desarrollo de todas sus posibilidades profesionales y de todas aquellas capacidades relacionadas directa o indirectamente con su desempeño profesional. En este sentido, la ambición del éxito profesional se ve sustituida o, al menos complementada, con la ambición de la mejora personal, del desarrollo de todas las potencialidades que encierra el ser humano, y de extraer en el trabajo profesional lo mejor de uno mismo y proyectarlo hacia otros.

Puede observarse que éste es un camino bidireccional. En otras palabras, es un proceso en el que mejoran no sólo quienes reciben el *mentoring*, sino aquellos que lo practican. Los primeros porque reciben la experiencia y la sabiduría de otros directivos con más horas de vuelo, quienes les animan y orientan a desarrollarse en nuevos ámbitos. Los segundos porque tienen la oportunidad de desplegar una parte de su tarea profesional no sólo haciendo, sino haciendo que otros hagan y crezcan gracias a su experiencia.

Resulta indudable que el fenómeno del *mentoring* exige

un nivel de enorme confianza en la organización, y éste nunca es un proceso espontáneo. No se puede ayudar si no se posee nada que dar (Alvira, 2000), y lo primero que pueden dar los altos directivos es confianza. Ésta exige integridad personal de los altos directivos, unas normas éticas claras, una transparencia completa, unos valores compartidos, un sentido de la equidad y de la justicia indiscutibles y una generosidad de los altos directivos hacia el resto de la organización. En este sentido, la generosidad en el tiempo, en los recursos utilizados y en los proyectos a impulsar suele ser el mejor revulsivo para conseguir un compromiso elevado del resto de empleados con la empresa.

Por el contrario, la ausencia de generosidad, la percepción de que la alta dirección persigue únicamente una agenda personal, suele ser un problema en la raíz de la falta de compromiso y, en último término, un lazo sutil que ahoga las posibilidades de crecimiento de la empresa. En efecto, una organización sin compromiso por parte de sus empleados está condenada a tener una vida efímera. De ahí

que cualquier proyecto empresarial deba subrayar el papel central de la persona en el desarrollo de nuevos conceptos de negocio, así como del diseño de contextos internos que favorezcan la innovación por la vía del crecimiento personal y profesional de quienes en trabajan una organización.

EL CONTEXTO INTERNO DE LA EMPRESA: EL PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN

EL CONTEXTO interno del crecimiento de la empresa consiste en aquellos factores específicos de una organización que definen el tipo de entorno profesional y que influyen en su proceso de crecimiento.

Este contexto viene definido por un conjunto de factores cuya combinación tiene un impacto importante en la generación de nuevas ideas (por ejemplo, el desarrollo de un nuevo producto), en la traducción de estas ideas en proyectos concretos, en la evaluación de estos proyectos a distintos niveles de la empresa (desde el nivel técnico, al nivel de la alta dirección, pasando

por los distintos departamentos involucrados en el proceso), en los procesos finales de toma de decisión sobre estos proyectos y, finalmente, en el modo de implantarlos y ejecutarlos. Sin un contexto interno adecuado, el crecimiento empresarial no puede ser sostenible.

En un modelo de racionalidad perfecta⁹, los directivos estudian diversas oportunidades existentes en el entorno, evalúan cada una de ellas de acuerdo con unos criterios preestablecidos y toman una decisión¹⁰. Sin embargo, los procesos de toma de decisiones en la vida real presentan elementos de complejidad que no son recogidos en estos modelos. No sólo se trata de que la racionalidad de los agentes es limitada, sino de que el proceso de impulso o promoción de una nueva idea, su traducción en un proyecto, su estudio y las decisiones pertinentes sobre él comprenden y suponen un conjunto de factores que tienden a complicar el proceso antes descrito.

Estas observaciones son consistentes con la literatura académica sobre esta cuestión. Bower (1970), en un estudio

pionero sobre los procesos de asignación de recursos en proyectos de inversión que compiten entre sí en el seno de empresas de gran tamaño, ha subrayado la importancia del contexto interno de la empresa en las decisiones que sus directivos adoptan¹¹.

¿Cuáles son los principales factores que pueden influir en la definición del contexto interno, en particular, en su relación con las decisiones de crecimiento? Podemos identificar cuatro factores con una clara influencia: la estructura y los sistemas formales, el propósito de la organización, la cultura y los valores corporativos y, finalmente, el papel de la alta dirección de la empresa. Estos factores inciden en el proceso de crecimiento de la empresa, a través de su influencia sobre el comportamiento de los individuos y sobre la forma que adopta el proceso específico de toma de decisiones. La estructura y los sistemas formales constituyen la infraestructura organizativa básica. Su objetivo consiste, no sólo en dividir las tareas entre las distintas personas o unidades de la organización, sino también en la distribución de los derechos de decisión, la coordinación entre

las diferentes unidades y el diseño de los mecanismos de compensación y control. La estructura y los sistemas formales ofrecen una referencia y un conjunto de restricciones e incentivos a los distintos miembros de la organización y tienen un impacto importante sobre su comportamiento.

El propósito de la empresa constituye el segundo factor esencial en la definición del contexto interno para el crecimiento de la empresa, pues encierra las razones por las que una empresa existe y desarrolla ciertas actividades. Esta definición puede ayudar a las personas que trabajan en una organización a hacerlo por algo más que por una razón contractual y a asumir las consiguientes responsabilidades. Una empresa como *GlaxoWellcome* define su propósito como la intención de poner los medios adecuados para mejorar la calidad de vida de las personas mediante el desarrollo de mejores productos farmacéuticos. Por su parte, *Hewlett-Packard* indica que su propósito consiste en desarrollar innovaciones tecnológicas revolucionarias al servicio de las personas y de las organizaciones.

El propósito de una organización pretende inspirar, fomentar, servir de referencia y enfocar las actividades de las personas hacia un determinado objetivo, de manera que puedan desarrollar un sentido y una comprensión más plenos de sus esfuerzos.

Por su parte, la cultura corporativa contribuye a concretar un modo de llevar a término ese propósito corporativo. En una empresa, la cultura y los valores corporativos se resumen en un conjunto de principios considerados básicos por la organización. Entre estos principios, se pueden incluir el fomento del sentido de la iniciativa, el desarrollo de una responsabilidad social, el respeto por los derechos y dignidad de cada persona, la atención al detalle acabado y el trabajo bien hecho o el respeto por los derechos de los clientes, por citar solamente algunos principios. Collins y Porras (1995) señalan que los valores corporativos poseen un poder intrínseco y su propia validez les exime de ser justificados o demostrados ante los miembros de la organización o ante terceras personas.

La experiencia de las empresas estudiadas muestra que los valores corporativos tienen un profundo efecto sobre el proceso de crecimiento de la empresa, como es el caso de *BBVA* o *Hewlett-Packard*, más aún que los propios procesos y sistemas formales. Además, cuando los sistemas formales refuerzan los sistemas informales, emerge una plataforma interna excelente para potenciar el proceso de crecimiento.

Uno de los principios definitorios de la cultura corporativa de las empresas estudiadas es el sentido de innovación y de iniciativa empresarial. Ambos principios son sencillos de definir, pero su manifestación en la vida real encierra un conjunto complejo de elementos interrelacionados entre sí.

Sin embargo, la innovación es no sólo el resultado, sino uno de los principios que mueve y estimula las actividades de los individuos en una empresa. Es un principio que se halla en la base del desarrollo de nuevos productos, de la introducción de nuevas tecnologías o de la aplicación de nuevos sistemas de distribución. Se trata, por consi-

guiente, de uno de los motores del crecimiento.

EL PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA CONFIGURACIÓN DEL CONTEXTO INTERNO

Los factores que acabamos de presentar tienen un impacto claro en la configuración del contexto interno, con distintas vías específicas de influencia. Una característica que estos factores comparten (los sistemas formales, el propósito o los valores y la cultura corporativa dominantes) es que pueden ser influenciados directamente por las acciones u omisiones de los altos directivos.

En la práctica, éstos no sólo pueden cambiar los sistemas formales de control o la estructura organizativa, sino que mediante estos cambios es posible confirmar o reducir el papel del propósito de la organización, o impulsar o frenar la asunción de los valores corporativos.

Por consiguiente, los altos directivos tienen una responsabilidad especial, no sólo en las decisiones últimas, de mayor impacto, que una organización adopta, sino también en la configuración del con-

texto en el que aquellas decisiones emergen o se estudian por vez primera, o en el clima de innovación y de mejora que existe en una empresa (Valero y Lucas, 1991).

En este nuevo horizonte de la alta dirección, Ghoshal y Bartlett (1997) sintetizan en tres las nuevas dimensiones de la acción directiva. La primera consiste en avanzar más allá de la formulación de la estrategia para reafirmar el sentido del propósito que tiene la organización. La segunda consiste en avanzar más allá de las meras estructuras formales para avanzar en la configuración de la empresa como una cartera de procesos orientados a la solución de problemas y a la provisión de un mejor servicio al cliente final. Por último, señalan una tercera dimensión consistente en ir más allá de los meros sistemas formales para poner el énfasis en el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa. La aplicación de los enfoques que proponen aquellos autores y el grado en que deban abandonarse la estructura y los sistemas formales resultan discutibles. Sin embargo, es imprescindible la definición de nuevas referencias de gestión

complementarias de los sistemas formales que han imperado durante tantos años en numerosas organizaciones.

Para abordar este reto, Pérez López (1993) propone una trílogía de funciones de los altos directivos que permite explicar el contenido de su trabajo y de sus acciones. Según este autor, los directivos deben reunir tres atributos esenciales: la ejecutiva (o desarrollo de una capacidad diferencial), la estratégica (o capacidad de pensar en el largo plazo de la empresa y en su relación con clientes, proveedores o empresas competidoras) y la de liderazgo (orientada a la configuración institucional de la empresa, tanto en sus mecanismos formales, como en sus sistemas informales). Estos atributos están, a su vez, relacionados con las dimensiones de la empresa (económica, sociológica y ética) y con sus objetivos (eficacia, atractividad y unidad) que hemos descrito anteriormente.

Los atributos enumerados subrayan el papel crítico que la alta dirección tiene en las decisiones directas que toma y en el tipo de entornos que son capaces de configurar. Ambos tienen, eventualmente, un im-

pacto enorme en las decisiones y en el proceso de crecimiento de la empresa.

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

EL PUNTO DE partida de este trabajo es la consideración de algunos de los factores que resultan esenciales en la nueva economía, caracterizada por la globalización de los mercados y de las empresas, y la explosión de la tecnología. El punto de vista implícita o explícitamente expuesto por algunos empresarios, directivos o analistas es que el crecimiento de la empresa es un factor esencial de supervivencia y que, para lograrlo, la adopción rápida de tecnologías exitosas resulta imprescindible.

Este razonamiento puede ser válido, pero incompleto, porque pierde de vista dos dimensiones. La primera es que la explicación del proceso de crecimiento de la empresa exige la consideración de otros factores adicionales, además de la tecnología. La segunda es que, de acuerdo con el modelo que hemos apuntado en estas páginas, el crecimiento de la empresa depende, entre otros

factores, de la generación de nuevos modelos de empresa orientados a servir a clientes y a crear valor -en los que la tecnología sólo desempeña una parte limitada- y la definición del contexto interno de la empresa como el lugar en el que la innovación emerge como resultado de la interacción de las personas y el despliegue que éstas hacen de sus capacidades.

Sólo desde una perspectiva de la empresa que contemple esta realidad humana, es posible comprender el alcance de la nueva economía, la importancia de las nuevas tecnologías y la naturaleza de los factores que influyen decisivamente en la capacidad de renovación de la empresa a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Alvira, R. (2000), "Trabajo, estructura social y liderazgo", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. II, nº 1, pp. 33-50.

Allison, G.T. (1971), *The Essence of Decision*, Little Brown, Boston.

Baden-Fuller, C. y Stopford, J.M. (1992), *Rejuvena-*

ting the Mature Business, Routledge, Londres.

Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1997), *The individualized corporation*, Harper Business, Nueva York.

Bower, J. (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard Business School Press, Boston.

Burgelman, R.A. (1983), "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 3, pp. 61-69.

Canals, J. (1997), "Excess capacity and global competition: A resource-based approach", en M. Thomas, D. O'Neal y M. Ghertman, *Strategy, Structure and Style*, John Wiley, Nueva York, pp. 41-68.

Canals, J. (2000), *Managing Corporate Growth*, Oxford University Press, Oxford.

Coase, R.H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, N.S., 4, pp. 386-405.

Collins, J.C. y Porras, J.I. (1995), *Built to Last*, Harper Collins, Nueva York.

Doz, Y.L. (1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?",

Strategic Management Journal, Special Issue, verano, pp. 55-83.

Drucker, P. (1994), "The theory of business", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 95-104.

Geroski, P., Machin, S. y Walters, C.F. (1996), "Corporate growth and profitability", Discussion Paper, CEPR.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

Henderson, R. y Mitchell, W. (1997), "The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance", *Strategic Management Journal*, 18, Special Issue, verano, pp. 5-14.

Lessard, D., Romer, P., Perlman, L., Shih, S. y Volkenia, M. (1998), "Bank of America roundtable on the soft revolution: Achieving growth by managing intangibles", *Journal of Applied Corporate Finance*, 11, nº 2, pp. 8-27.

Llano, A. (1999), *Humanismo cívico*, Ariel, Barcelona.

McGahan, A.M. y Porter, M.E. (1997): "How much does industry matter, really?",

Strategic Management Journal, 18, Special Issue, verano, pp. 15-30.

Nelson, R. y Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.

Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, Nueva York.

Pérez-López, J.A. (1993), *Fundamentos de Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.

Porter, M.E. (1996), "What is strategy", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.

Rubio de Urquía, R. (2000), "Acerca de los fundamentos antropológicos de la ciencia económica: una introducción breve", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. II, nº 1, pp. 109-129.

Rumelt, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, nº 3, pp. 167-185.

Rumelt, R.P. (1995), "Inertia and transformation", en C.A. Montgomery (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer, Boston.

Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Shapiro, C. (1989), "The theory of business strategy", *Rand Journal of Economics*, 20, pp. 125-137.

Simon, H. (1993): "Strategy and organizational evolution", *Strategic Management Journal*, 14, Special Issue, invierno, pp. 131-142.

Valero, A. y Lucas, J.L. (1991), *Política de empresa avanzada*, EIUNSA, Pamplona.

NOTAS

1 Para una discusión de este fenómeno en sectores globales, véase Canals (1997).

2 Véase el tratamiento de Baden-Fuller y Stopford (1992) sobre esta cuestión. Rumelt (1991) y McGahan y Porter (1997) presentan resultados empíricos de enorme interés sobre el peso del sector y de los factores específicos de la empresa.

3 Este es el enfoque desarrollado por Coase (1937).

4 Puede verse una presentación de este enfoque en Shapiro (1989).

5 Puede verse, en este sentido, la interesante discusión de Rumelt (1995).

6 Para una exposición pormenorizada de este modelo, véase Canals (2000). La relación que Rubio de Urquía (2000) plantea entre enunciados an-

tropológicos y teoría económica resulta de interés en este contexto.

7 Esta sección y la siguiente están basadas en las hipótesis presentadas en Canals (2000).

8 Porter (1996) sostiene que esta interrelación es un elemento central de la estrategia de la empresa.

9 Véanse al respecto el estudio de Allison (1971) o Eisenhardt y Zbaracki (1992).

10 Simon (1993) resume perfectamente esta perspectiva del proceso de toma de decisiones.

11 El trabajo de Bower (1970) ha sido el primero de una serie sobre el proceso de toma de decisiones en distintos contextos. Véanse, por ejemplo, Burgelman (1983) o Doz (1996).